Посвящаю семье

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ



Виталий Королев

ВРЕМЯ СОБСТВЕННОСТИ

Владельческая преемственность и корпоративное управление



ИЗДАТЕЛЬСТВО «ОЛИМП–БИЗНЕС»
МОСКВА, 2021

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

УДК 347.23:[658.114:338.24]
ББК 65стд1-14+60.82
К68

Научные редакторы
М. В. Кларин, д-р пед. наук., чл.-корр. Российской академии образования
Е. Ю. Рождественская, канд. филос. наук, д-р социол. наук, проф. ВШЭ

Автор фото на обложке
Полина Королева

Королев, Виталий

К68 Время собственности. Владельческая преемственность и корпоративное управление / Виталий Королев. — Москва : Олимп–Бизнес, 2021. — 752 с. : ил.

ISBN 978-5-9693-0471-0

Фундаментальная монография Виталия Королева раскрывает важнейшие аспекты корпоративного управления в непубличных частных (предпринимательских) компаниях. Книга описывает роли и статусы собственника, помогая ему осознать свое время как владельческое, предпринимательское и менеджерское — и даже рассчитать его стоимость. Автор утверждает, что только четкое понимание своих приоритетов и ценностей, а также планирование личного и бизнес-времени дает возможность собственнику сохранять, развивать, а при необходимости и передать свое Дело другим владельцам.

Виталий Королев предлагает практические рекомендации, помогающие создать такую систему управления компанией, которая не только позволит бизнесу успешно работать в настоящем и будущем, но и поможет беспроблемно передать его наследникам или выгодно продать. Автор рассматривает корпоративное управление как инструмент, позволяющий владельцу успешно решать проблемы владельческой преемственности.

Книга «Время собственности» изобилует примерами из директорской и консультационной практики автора, снабжена интервью с предпринимателями и обширным глоссарием. Станет настольной книгой для владельцев компаний, их потенциальных преемников и топ-менеджеров, а также будет полезна преподавателям и слушателям бизнес-школ.

УДК 347.23:[658.114:338.24]
ББК 65стд1-14+60.82

Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

A member of: BPR Business Publishers Roundtable.com

ISBN 978-5-9693-0471-0

© Виталий Королев, 2021
© Издание, оформление.
Издательство «Олимп–Бизнес», 2021

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие Александра Филатова xi
Предисловие Игоря Беликова xiii

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА: СОБСТВЕННИКАМ, МЕНЕДЖЕРАМ, ПРЕЕМНИКАМ xv

Собственникам xv
Менеджерам xix
Преемникам xx

ВВЕДЕНИЕ xxiii

Цели и задачи книги xxiii
Чего нет в этой книге xxvi
Карта знаний владельца xxviii
Жанр и стиль xxxi
Путеводитель по книге xxxii

ЧАСТЬ I

СОБСТВЕННИК: ЕГО СТАТУСЫ И РОЛИ

ГЛАВА 1 БЫТЬ СОБСТВЕННИКОМ 3

Урок от Кахи Бендукидзе 4
Роли и статусы собственника 11
Собственник как «субъект хотения» 20
Собственник в центре стейкхолдерской схемы 28
Собственник как «автостейкхолдер» 32
Семья как стейкхолдер собственника 35
Компания как стейкхолдер собственника 36

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

Стратегическая самореализация собственника 38
Владельческая компетентность 40
Понятие «развитие». С чем его не следует путать? 42
Как увидеть себя со стороны (важное методологическое отступление) 54
Собственник как источник ключевых возможностей и угроз для бизнеса 60
Принцип «базароответственности» 62
Власть, контроль и «топопривлекательность» 64
«Начальник всегда не прав» 72
Начальник — узкое горло контроля. Как не создавать «распорядительного спама»? 78
Ключевые тезисы главы 81

ГЛАВА 2 ВЛАДЕЛЬЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ 85

Случай из консультационной практики 86
Смещенная компетентность 90
Эффективность и масштабность бизнеса 94
Эффективность и масштабность собственника 97
Дилеммы целей собственника в отношении себя и бизнеса 100
Баланс масштабности и эффективности 105
Рантье — самый эффективный собственник? 108
Стоимость времени предпринимателя не тождественна нулю 110
Критерий R_e. Когда существование компании еще целесообразно, а владение ею — уже нет? 115
Когда пора задумываться о корпоративном управлении? 124
Калькулятор предпринимателя 127
«Такси» как корпоративно-управленческая модель компании 145
Модель собственника в компании: «Трехголовый дракон в такси» 146
О «спорах за ресурсы» между «головами дракона» 150
Показатели эффективности и результативности разных ролей 153
Время эффективности и время преемственности 157
Взаимозависимость стоимости бизнеса и времени собственника 161

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

Хронометраж деятельности «дракона» 165
Ключевые тезисы главы 171

ЧАСТЬ II

ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ

ГЛАВА 3 УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ 177

Бизнес, позволяющий уйти 178
«Вредная» привычка основателя 185
Недостаток «полезной» привычки основателя 186
Четыре типа «шизоидности» 188
Момент «выхода» из управления 192
Ради владельческой эффективности 198
«Дорожная карта» отхода от дел 202
Шаги отхода от управления 205
Собственник «под пальмой»: цель или иллюзия? 211
О партнерском бизнесе 217
Ключевые тезисы главы 217

ГЛАВА 4 ВЛАДЕЛЬЧЕСКАЯ ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ 221

Кто продолжит ваше дело? 222
Время — не деньги 223
Выход есть для каждого 225
«Министерство вечности» 228
«Сиротский» бизнес на распутье. Пути выхода из бизнеса 231
От управленческой до владельческой преемственности 237
Владельческая преемственность в партнерских компаниях 239
План владельческой преемственности 242
Кто в семье должен начинать «разговор о смерти»? 247
Роль городских бизнес-династий 250
Статистика семейного бизнеса 254
Круг чтения о владельческой преемственности 260
Вопросы для самоопределения собственника 266
Ключевые тезисы главы 270

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

ЧАСТЬ III

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ СОБСТВЕННИКА

ГЛАВА 5 КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. 277

«Агентская проблема» как источник корпоративного управления 279
Подчиненность vs подотчетность 285
Корпорация де-юре и де-факто 290
Особенности российских компаний 299
Корпоративное управление для всех 308
Специфика корпоративного управления в российских компаниях 313
Модели корпоративного управления 316
Органы компании в разных моделях корпоративного управления 319
Совет директоров как «ядро» корпоративного управления 325
«Три кита» корпоративного управления и «бюджетно-стратегический цикл». 330
Ключевые тезисы главы 334

ГЛАВА 6 КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В НЕПУБЛИЧНОЙ КОМПАНИИ 337

«Дракон» в корпоративном «такси» 338
«Канцелярский набор» компании: правило «авторучек». . . 340
Игровая сущность управления. 345
Ритм работы органов корпорации 357
«Профильный» и «командный» подходы к принятию решений 363
Организационные особенности коллегиальных органов непубличной корпорации 370
Фиктивные и рабочие органы. Переходные и обслуживающие совещательные органы 373
Устав как управленческий документ 381
Матрица распределения компетенции как «правила игры» 383
Сравнительная характеристика коллегиальных органов корпорации. 387

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

С чего начать внедрение корпоративного управления? Можно ли обойтись без совета? 409
Внутренние нормативные документы. Стратегия и политики 416
Планирование работы коллегиальных органов 428
Построение модели корпоративного управления в непубличной компании 436
Особенности корпоративного управления в группе компаний 441
Ключевые тезисы главы 445

ГЛАВА 7 ВЛАДЕЛЬЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ. СОПУТСТВУЮЩИЕ ВОПРОСЫ 449

Корпоративный секретарь 451
Принципы вознаграждения топ-менеджеров и не только... 457
Независимый директор 493
Система владельческого контроля 516
Корпоративный глоссарий 538
Сами или с консультантом? Этапы внедрения корпоративного управления 545
Заочная дискуссия с Адизесом. Переосмысление менеджмента в контексте governance 551
Ключевые тезисы главы 559

ИНТЕРВЬЮ

АНАТОЛИЙ СЕДЫХ:
«Никакая система от людей не спасет» 565
ВЛАДИМИР КАЛИНИН:
«Время — это реальная ценность» 579
КИРИЛЛ НИКОЛАЕВ:
«Мы не торгуем ожиданиями, клиенты всё видят сами» 591
ВИКТОР ГОРОДОВИЧ:
«Устав — это документ, по которому мы живем» 601
АНДРЕЙ ШПАК:
«Дети ожидают, что родители будут вовлекать их в бизнес» 615

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

ГЛЕБ АРХАНГЕЛЬСКИЙ:
«Подготовить бизнес к продаже мне помог классический стоимостной взгляд» 625
ВИКТОР ВЯТКИН:
«Наследственное планирование и корпоративное управление: „Передать акции“ не равно „передать бизнес“» 633

ПОСЛЕСЛОВИЕ 643

Приложения к главам 6 и 7 651
Глоссарий 671
Использованная литература и другие источники 687
Благодарности 695
Карьерный путь: от инженера до этой книги 699
Послесловие Михаила Иванова 711
Послесловие Евгения Плаксенкова 713
Послесловие Михаила Кузнецова 715

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ АЛЕКСАНДРА ФИЛАТОВА

Я знаю автора с 2004 года и несколько лет проработал с ним в команде. Тогда мне удалось уговорить его переехать из Питера в Москву и возглавить Центр корпоративного развития Ассоциации независимых директоров, созданный как продолжение проекта «Корпоративное управление в России» Международной финансовой корпорации (IFC). Занимаясь практикой корпоративного управления в публичных и частных компаниях, Виталий всегда уделял особое внимание владельческой преемственности, и мы не раз касались этой темы в консалтинговой работе с владельцами бизнеса и в совместных публикациях.

Главную мысль данной книги можно выразить следующим тезисом: «Бизнес, который способен работать без собственника-управленца, может работать дольше, чем длится человеческая жизнь, а значит, его можно передать следующему поколению — наследнику, преемнику — или выгодно продать (без скидки за зависимость компании от управляющего собственника)». Этот тезис, однако, не отражает всего масштаба затронутых проблем.

Помню, как в 2003 году на конференции по корпоративному управлению у меня состоялся разговор с одним из ярких российских предпринимателей — Сергеем Выходцевым (создателем компаний Invite, Быстрофф, Velle). Я агитировал его за создание совета директоров, а он резко мне возражал и категорично заявлял, что ему как предпринимателю важны гибкость и скорость принятия решений в компании, — бюрократия же, тормозящая управленческие процессы, совсем ни к чему. Через год Сергей пришел на наш с Виталием тренинг по корпоративному управлению и роли совета директоров. Когда мы

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

спросили его, почему он всё-таки решил прийти, Сергей ответил, что пытался продать компанию, но без выстроенной системы корпоративного управления она оказалась неотделимой от него самого.

В данной книге, представляющей собой глубокое и масштабное исследование темы владельческой преемственности, Виталий обобщил свой опыт консультирования собственников и наследников бизнеса. Начиная со строгого терминологического описания владельческой результативности и владельческой эффективности, он последовательно подводит читателя к решению задачи управленческой и владельческой преемственности через самостоятельное определение жизненных целей собственника и инструменты корпоративного управления. В книге дается подробный анализ моделей корпоративного управления в публичной и частной компаниях и содержатся практические рекомендации для собственника по выстраиванию модели, сбалансированной по показателям «эффективности бизнеса / владельческой эффективности», позволяющей в определенный момент передать бизнес наследникам в такой конфигурации, которая позволит им либо эффективно его капитализировать, либо продолжать им управлять.

Особое внимание автор уделяет самоопределению собственника и его ответственности перед самим собой и своим бизнесом как основе гармоничной системы владельческого контроля и отношений с менеджментом, при которых каждая сторона добросовестно и честно играет свою роль в рамках заданных правил.

Книга написана живым языком со множеством примеров из практики. Вместе с тем она представляет собой серьезно аргументированное исследование и служит для заинтересованного читателя руководством к действию по построению такой модели развития бизнеса в долгосрочной перспективе, которая соответствует его запросам как собственника, позволяя осмысленно вести компанию в будущее вплоть до передачи бизнеса преемникам.

Александр Филатов,
к. э. н., IoD Chartered Director,
Партнер GenezisTechCapital,
сооснователь российской Ассоциации независимых директоров
и СРО «Национальное объединение корпоративных директоров»

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ ИГОРЯ БЕЛИКОВА

Книга Виталия Королева уникальна во многих отношениях. Во-первых, с точки зрения адресата — собственников частных (непубличных) компаний. Книг именно для этой группы, написанных российскими практиками и на основе российского опыта, до сих пор не было. Во-вторых, она уникальна анализом и аргументацией, которые носят управленческо-экономический характер, глубоко укоренены в особенностях российской практики, а не представляют собой длинный перечень цитат из книг западных авторов, интересных и важных мыслей, но сформулированных в опоре на опыт бизнеса в иной, отличной от нашей, деловой, социальной и культурной среде. В-третьих, в книге выдержан оптимальный баланс между экзистенциальными вопросами («Мой бизнес — это весь я или только часть меня?», «Какой должна быть судьба моего бизнеса?»), с одной стороны, и управленческими решениями, с помощью которых можно материализовать те или иные варианты ответов на подобные вопросы, — с другой. Ключевая мысль книги: «главное — принять осознанное решение».

«Время собственности» объясняет, что значит быть собственником с точки зрения осмысления своих интересов, наличия тех или иных знаний и умений, выработки соответствующего поведения. Автор вводит и разъясняет важнейшее ключевое понятие — «владельческая компетентность», — очень часто определяющее судьбу компаний. Однако это понятие не просто вводится в управленческий оборот, но четко формулируется, наполняется экономическим и финансовым смыслами, содержит формулу оценки данной компетентности, отдачи ее для собственника.

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

Ключевые проблемы российских частных компаний, с которыми, я уверен, многие хорошо знакомы, точно диагностированы и описаны очень выпукло и доходчиво.

Книга подводит четкую финансово-экономическую базу под процесс внедрения механизмов корпоративного управления в частных (непубличных) компаниях. Ясно и убедительно очерчен экономический рубеж для начала внедрения системы корпоративного управления в подобных компаниях. Важно, что данный рубеж, критерий прост и доступен для понимания как собственнику-основателю, так и топ-менеджменту. Автор предлагает весьма полезные прикладные рекомендации по всем аспектам создания системы корпоративного управления.

«Время собственности» предлагает отличные ориентиры для топ-менеджмента и независимых директоров непубличных компаний, помогающие им выбирать таких собственников, которым имеет смысл предлагать свои знания и умения; а кроме того, учит понимать базовые интересы собственников и выстраивать взаимовыгодные отношения с ними с учетом этих интересов.

Книга отличается строгой логикой изложения с фиксацией важнейших выводов в конце каждого раздела. Это не просто сборник «рассказов по теме» или набор отвлеченных рассуждений, а хорошо структурированный текст, имеющий высокую управленческую ценность, помогающий самостоятельно найти ответы как на важнейшие фундаментальные вопросы, так и на прикладные, непосредственно относящиеся к ведению бизнеса. Для стиля автора характерна точность наряду с образностью.

Искренне рекомендую книгу широкому кругу читателей — собственникам компаний, топ-менеджерам, независимым директорам, консультантам, экспертам и всем тем, кого интересует проблематика развития частного бизнеса и выстраивания системы управления компанией.

Игорь Беликов,
к. и. н., основатель и руководитель
Российского института директоров (РИД)

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА: СОБСТВЕННИКАМ, МЕНЕДЖЕРАМ, ПРЕЕМНИКАМ

СОБСТВЕННИКАМ

«Всё, что у меня есть, — бизнес и время. Всё, что мне нужно, — понимать, сколько стоит и то и другое». Примерно такие слова я слышу от собственников больших зрелых компаний, с которыми работаю в качестве бизнес-консультанта или независимого корпоративного директора (члена совета директоров). Собственники молодых компаний реже задаются подобными вопросами, но и им приходится это делать, как только их компании начинают активно расти и развиваться.

Вопрос стоимости собственного (персонального, индивидуального) времени сложен и прост одновременно, а также исключительно важен, поскольку ответ на него — основа вашего откровенного разговора с самим собой о своей жизни, бизнесе, семье, владельческой результативности, эффективности и преемственности. Я специально упоминаю именно о «разговоре», а не просто о «размышлениях», потому что вам как собственнику предстоит «договариваться» с самим собой, исполняя разные роли в этом внутреннем диалоге.

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

Многие собственники не только совмещают в компании **статусы**[1] собственника и топ-менеджера, но и берут на себя **роль**[2] топ-менеджера, причем уделяют ей 99% «времени своего внимания», что делает практически невозможным как преемственность бизнеса, так и развитие владельческой карьеры. Основная цель данной книги — побудить вас осознать все тонкости владельческой роли, а затем исполнять ее не менее тщательно, чем роль менеджера. Здесь вы найдете конкретные инструменты повышения владельческой, а не менеджерской эффективности. Вы научитесь разделять или хотя бы различать на практике роли собственника, менеджера, предпринимателя и другие, чтобы в случае их разделения или совмещения повышать свою **владельческую эффективность**. Научитесь не просто *владеть эффективным бизнесом*, а *делать это эффективно*. Мы обсудим, как владельцам распознавать ролевые конфликты и снижать их негативное влияние на бизнес и семью.

Я пишу для собственников, которые занимаются предпринимательской и управленческой деятельностью и мало задумываются не только о неминуемой смене владельцев своего бизнеса, но и о том, что они сами могут играть в нем иные роли, нежели роль **управленца**, в частности **капиталиста** (пассивного владельца, обладающего правами контроля) и **предпринимателя** (активного деятеля, инвестирующего свое время в управление с целью его капитализации). Понимание *стоимости времени собственника* и влияющих на нее факторов выводит нас на управленческую и владельческую преемственность, которые, в свою очередь, невозможны без своевременного закладывания основ «корпоративного правления» (corporate governance)[3] в любой по размеру и возрасту компании. Прошу

[1] Полужирным шрифтом обозначаются слова, которые поясняются в глоссарии в конце книги. Подробнее см. раздел «Путеводитель по книге» во введении.

[2] Понятия *роль* и *статус* следует различать. Подробно они растолкованы в глоссарии в конце книги. Здесь лишь отметим, что роль — это норма деятельности или поведения человека, а потому требует от него внимания и затрат персонального времени, в отличие от статуса. Будем считать, что в каждый момент времени можно выполнять только одну роль, но при этом одновременно обладать несколькими статусами, как разными визитками. Роль и статус связаны друг с другом. От носителя статуса ожидается исполнение соответствующих ему ролей, за что он несет ответственность. Связь между статусом и ролью можно выразить пословицей: «Назвался груздем — полезай в кузов».

[3] Здесь я сознательно употребляю выражение «корпоративное правление», а не гораздо более устоявшееся «корпоративное управление». Это сделано для того,

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

обратить внимание на то, что мы будем четко различать corporate governance и corporate management как два разных явления, которые условно можно определить как «акционерный менеджмент» и «менеджмент компании»[1].

Компания в любом случае однажды сменит собственника, ведь никто не вечен. А если так, то неминуемо, почти в 100% случаев, сменится и топ-менеджер, и человек, который играет в ней роль **предпринимателя**. Это значит, что любой бизнес нужно готовить к управленческой преемственности, даже тот, управляющий собственник которого не планирует отходить от дел до конца жизни. Компания должна быть готова к тому, что ее деятельность будет осваивать преемник-управленец: ведь в будущем у нее сменится не только собственник, но и гендиректор. Однажды бизнес придется либо передать наследнику (преемнику), либо продать (частично или полностью), либо перевести активы на благотворительность.

Можно усомниться в том, что бизнес удастся продать, если в своем окружении вы не наблюдаете большого количества таких сделок. Да, рынок купли-продажи готового бизнеса на постсоветском пространстве еще нельзя назвать развитым, но это не значит, что он невозможен в принципе. Он не развит потому, что мало кто его развивает. Если задаться целью создать компанию «на продажу», а не «лайфстайл-бизнес» (рабочее место собственника), то можно сделать и это. Но многие ли собственники ставят перед собой такую задачу? Крупный и средний бизнес обязательно будут покупать и продавать. Вопрос только — по какой цене? Чем менее бизнес готов

чтобы с самого начала подчеркнуть разницу между corporate governance и corporate management. Далее по тексту, когда будет использоваться «корпоративное управление», мы будем иметь в виду corporate governance. Поскольку два английских понятия — corporate governance и corporate management — на русский язык переводят одинаково, как «корпоративное управление», во избежание недоразумений в дальнейшем на страницах данной книги я порой буду использовать термин corporate governance без перевода. К тому же дословный перевод этого понятия на русский язык искажает его смысл в силу различия английской и российской культур.

Признаюсь, я не рискнул использовать в книге понятие «корпоративное правление» по одной простой причине: в корпоративном законодательстве термином «правление» обозначается коллегиальный исполнительный орган корпорации, то есть топ-менеджерская команда. О нем мы тоже подробно поговорим. Я опасался, что «корпоративное правление» как систему правил читатели поймут в качестве коллегиального органа: правления корпорации.

[1] Подробнее различия между corporate governance и corporate management растолкованы в главе 3.

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

к смене топ-менеджера и владельца, тем ниже его рыночная стоимость. Одна из задач этой книги — предоставить вам инструменты управленческой и владельческой преемственности для подготовки бизнеса к передаче, а при необходимости — и для продажи по максимально высокой цене.

Часто собственник не рассматривает возможность отхода от оперативного управления, так как считает, что после этого ему будет нечем заняться. Я развею данное заблуждение. Я даже не рекомендовал бы формулировать задачу в негативном ключе: «отойти от…». Можно так отойти, что и не вернешься. Задачу следует формулировать конструктивно: «перейти к…». Это, скорее, переход к новым ролям: стратега, контролера, капиталиста. Данные роли не возникнут сами собой, их надо сформировать в рамках компании, и мы обсудим, как это сделать. Вы можете пройти путь от предпринимателя-основателя до капиталиста. Вместе с тем я не призываю вас думать, будто «капиталист» — вершина владельческой карьеры, но призываю рассмотреть этот вариант как возможный при некоторых условиях. В книге представлены инструменты, позволяющие оценить, достаточен ли размер бизнеса для того, чтобы обеспечить возможность «капиталистического» (пассивного) владения.

Капиталист управляет не компанией, а своим капиталом. Иными словами, он управляет «портфелем активов», а не единственным активом, занимающим весь портфель. Можно представить себе человека, владеющего контрольным пакетом одного бизнеса, пусть даже средних размеров, но разумно ли ему быть недиверсифицированным «капиталистом»? Полагаю, многие финансисты укажут на повышенные риски такого владения «всеми яйцами в одной корзине». Они предложат иной вариант: продать «контрольный пакет», разложить яйца по разным корзинам и уж затем принять на себя роль «диверсифицированного» капиталиста. И я с ними соглашусь.

Мне известны непубличные компании, в которых акционеры-партнеры не участвуют даже в работе совета директоров. Конечно, они всё равно принимают базовые решения по инвестициям, формируют совет директоров, который защищает их интересы и интересы бизнеса. И это — не мегакорпорации, а обычные региональные лидеры в своей отрасли с оборотом менее десяти миллиардов рублей в год. Указанные акционеры сознательно строили компании именно так, чтобы заниматься лишь контролем бизнеса. Конечно, не всё

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

у них получается, бывают и стратегические ошибки, а когда результаты работы ухудшаются, контроль со стороны акционеров возрастает. Однако они по-прежнему не вмешиваются в управление и деятельность совета директоров. Это их сознательный выбор. Надеюсь, мне удастся продемонстрировать, что вариантов такого выбора у собственника всегда больше, чем может показаться на первый взгляд.

Эта книга о том, как вам, будучи собственником, понять, чего вы хотите от своего бизнеса, кроме денег, и как обеспечить себе варианты выбора в будущем на случай изменения «хотений». Поэтому мы поговорим о том, каким образом вам в роли собственника выстраивать компанию, чтобы иметь выбор: передать ли ее впоследствии по наследству, продать, ликвидировать или «похоронить» вместе с собой, как любимого коня фараона, которого погребали вместе с хозяином. Однако данная книга не столько о том, как вам управлять бизнесом в роли собственника, сколько о том, как управлять своим персональным временем жизни, куда входят и бизнес, и семья — и где ваши личные интересы порой могут расходиться как с интересами бизнеса, так и с интересами семьи.

Стоимость одного часа вашего времени в роли собственника гораздо выше цены этой книги, но, если вы инвестируете несколько часов в ее чтение и примените на практике полученные знания, это вложение многократно окупится.

Рекомендация: не читайте в одиночку. Делитесь фрагментами текста с членами семьи, партнерами по бизнесу и топ-менеджерской командой. Эта книга — не сокровенное знание, а инструмент, помогающий вам найти общий язык.

МЕНЕДЖЕРАМ

Время, потраченное собственником на компанию, сильно влияет на самочувствие топ-менеджеров. Формат, в который собственник упаковывает свою деятельность, существенно затрагивает форматы и вашей работы, а потому вам нужно понимать, чем руководствуются собственники, принимая те или иные решения, касающиеся деятельности компании, менеджмента и судьбы бизнеса в целом. Скажу откровенно: совсем не удивлюсь, если окажется, что собственник

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

(совладельцы), с которыми вы работаете, не делают 99% из того, о чем написано в книге про роль собственника. Это *обычное* явление, что совсем не означает, будто оно *нормальное*. Замахнусь на святое: в данной книге я попытаюсь показать, что не всё из того, что *делает* собственник, опираясь на свой статус, является тем, что он *должен* делать, исходя из требований к своей роли. Я покажу, что по отношению к компании у собственника, а не только у менеджера, помимо *прав* есть еще и *обязанности* (*управленческие*).

Решение о том, в каком формате собственник будет принимать участие в управлении, существенно зависит от вашей менеджерской позиции. Вам придется самоопределиться и решить, кем вы хотите быть фактически: топ-менеджером или топ-исполнителем, управлять или быть управляемым. Если в компании создана «команда топ-менеджеров» — это один формат работы, а если «свита топ-исполнителей» — другой. Если вы как топ-менеджер хотите быть в команде, а не в свите, вам нужно понимать, о чем и на каком языке разговаривать с собственником по вопросам управления и владения компанией, и в первую очередь знать, с каким собственником работать, а от предложения какого лучше отказаться.

Вам, как и собственнику, также необходимо осознавать различие между management и governance, но не из любви к теории, а для того, чтобы в «корпоративном танце» не «наступать друг другу на ноги». Эта книга поможет научиться говорить с собственниками на одном языке или хотя бы понимать, как мыслит собственник, в компании которого вы работаете, и что его волнует помимо результатов текущей деятельности.

ПРЕЕМНИКАМ

Ваш путь будет отличаться от пути основателя бизнеса. Его роль — создать компанию с нуля. Роль же преемника, наследника, — освоить управление компанией и развивать ее. Основать можно только новое. Освоить и развивать — только нечто старое. Поэтому основатель не может научить вас, преемника (наследника), освоению своего бизнеса. Вам придется осваивать его самостоятельно и, в отличие от основателя, — обучать данному искусству своих преемников.

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

Преемнику как новому собственнику приходится искать себе иную роль и другие форматы работы, нежели те, что были у основателя, — а для этого в компании должен существовать механизм управления, в котором будет место не только основателю, но и преемнику. Если по наследству вам достался «конь», «объезженный» основателем, совершенно не обязательно, что и вы сможете на нем «скакать». Возможно, его придется продать или «отправить на скачки с жокеем». Вы узнаете, как подготовить компанию к продаже или передать управление наемному топ-менеджеру, создав *владельческую систему контроля бизнеса*.

Данная книга — словно «пьеса», в которой несколько действующих лиц, но главный герой — собственник. Читателям, не являющимся собственниками, она поможет понять его роль в бизнесе и определиться относительно своего понимания. Важным результатом чтения книги для вас как преемника станет не получение каких-то специфических инструментов, а более глубокое понимание позиции собственника, делающего «первый ход» в игре, которую вам рано или поздно придется подхватить. С моей стороны было бы нечестно и неправильно вручать вам инструменты для освоения бизнеса, не показав для начала «игру» с точки зрения самого собственника. Вы тоже собственник, но будущий; поэтому всё, что стоит знать текущему собственнику бизнеса, стоит знать и вам.

Следует сразу же оговориться, что понятие «преемник» шире, чем понятие «наследник». Говоря о преемнике, мы имеем в виду в первую очередь преемственность в деятельности, а говоря о наследнике — передачу прав собственности на какие-либо объекты. Иными словами, преемники перенимают роли, а наследники — статусы.

Можно быть *наследником активов*, но не быть *преемником бизнеса*, и наоборот: стать преемником в управлении бизнесом, но не получить его по наследству целиком.

В широком смысле даже покупатель бизнеса является «преемником», и осваивает он его схожим образом, если, конечно, мы не имеем дело с поглощением со стороны конкурента или стратега, которые уже давно решили задачу освоения.

Данная книга во многом будет полезна и преемникам-наследникам, и преемникам-покупателям. Их отличие, конечно, в том, что наследник, как правило, является членом семьи основателя и долгие годы его могут воспитывать как будущего собственника,

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

а покупатель «со стороны» такой возможности лишен. В то же время преемник-покупатель может оказаться достаточно зрелым, в отличие от наследника, и потому иметь больше шансов сохранить и увеличить стоимость бизнеса.

Однако поскольку мы всё же будем обсуждать владельческую преемственность в контексте семьи, то и сфокусируемся преимущественно на семейной/родовой/династической владельческой преемственности.

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

ВВЕДЕНИЕ

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КНИГИ

В этой книге рассматриваются вопросы, которые пока не получили достаточного освещения со стороны профессионального консультационного и экспертного сообщества, хотя они и возбуждают живой интерес в аудиториях управляющих владельцев. В первую очередь это вопрос о *стоимости времени собственника*. В деловой литературе описано множество инструментов оценки бизнеса, а вот обсуждения стоимости времени собственника (владельца) я еще не встречал. Обычно в книгах по оценке бизнеса его даже не затрагивают. К примеру, в книге Асвата Дамодарана[1], ведущего мирового эксперта в этой области, есть глава про оценку частного (предпринимательского) бизнеса, но исключительно в рамках сделок купли-продажи компании, а потому вопрос о стоимости времени там просто не возникает: собственник расстается с компанией и не использует информацию о ее стоимости и динамике развития в своей последующей управленческой практике.

Одна из моих задач — показать собственнику варианты владельческой карьеры и ролей в бизнесе, поэтому мне приходится рассматривать стоимость компании в динамике, но не в связи с куплей-продажей, а с точки зрения управленческих целей собственника, причем именно с его владельческой позиции. Это, в частности, необходимо и для того, чтобы собственник мог «договориться» сам с собой и определиться с тем, какую роль в бизнесе ему выгоднее играть, а от какой стоит отказаться. Потому на «время собственности» мы будем

[1] *Дамодаран А.* Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

смотреть «вооруженным глазом». А именно глазом, вооруженным инструментом под названием *governance*. Область вопросов, касающихся карьеры и ролей собственника бизнеса, я условно назвал бы *owner governance* — «владельческий аспект governance».

Похожая история и с вопросами о **корпоративном управлении (КУ)** в непубличных компаниях — их почти никто не рассматривает. Мейнстрим КУ нацелен на публичные компании, да еще и с распыленным владением, а непубличные пока остаются без должного внимания. Лишь в последнее время на русском языке начали появляться работы моих коллег, затрагивающие эту тему, и я охотно буду ссылаться на их книги (см. «Список рекомендованной литературы»), поскольку одна из задач, которую я ставлю перед собой как автор, — показать не просто пользу, а необходимость корпоративного управления для непубличных компаний. Всё это относится к *corporate governance*, — правда, неклассическому.

Что же касается семейного бизнеса и преемственности, — с данными вопросами несколько тяжелее. Тема очень обширная, и корпоративное управление занимает в ней не самое главное место. В тех частях книги, которые посвящены вопросам семьи, я тоже ссылаюсь на работы коллег, представляющиеся мне очень важными, но не ставлю своей задачей полноту описания всей проблематики семейного бизнеса и фокусируюсь на контексте, связанном с governance, — правда, не только с corporate governance, но и с *family governance*.

Вопросы, обсуждающиеся в этой книге, имеют значение для собственников как большого, так и малого бизнеса, но, как правило, не встают перед наемными менеджерами в силу различия ролей и статусов «собственник» и «менеджер». Собственники большой и малой компаний по своей сути гораздо ближе друг другу, чем собственник и менеджер одной и той же компании. Точно так же две рептилии — крокодил и ящерица — гораздо ближе друг другу, чем маленькая ящерица и такая же маленькая мышка.

Главная цель, которую я ставил перед собой при работе над книгой, — побудить собственника, его преемников и топ-менеджеров компании самоопределиться, то есть самостоятельно определить свои роли в бизнесе. Для упрощения этого выбора и возможности его практической реализации я предоставляю собственнику инструменты, помогающие найти ответ на вопрос: «Сколько стоит мое время?», — а также инструменты для обеспечения управленческой

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

и владельческой преемственности, подготовки бизнеса к продаже и оценки того, достаточно ли бизнес велик для «капиталистического» владения. Поставив перед собой такие цели, мы подсчитаем не только стоимость времени собственника, но и стоимость его бизнеса в динамике, рассмотрим варианты финансовой мотивации топ-менеджеров, а также непростые дилеммы, связанные с конфликтом интересов и ценностей, которые постоянно встают перед человеком в роли собственника.

Четкое разделение ролей, которые вы можете играть в бизнесе, необходимо для их лучшего понимания. «Менеджер», «предприниматель», «капиталист» — не конкретные люди, у которых есть собственные имена и чувства, а статусы и роли, которые могут выбирать и играть владельцы бизнеса. Конечно, разделять ролевое поведение и принимать правильные решения легко только в теории. Каждый собственник неоднократно оказывался перед сложными дилеммами и часто делал выбор не менее драматичный, чем у героев Шекспира. В такой ситуации выяснить реальные «хотения» собственника непросто. Любая «мысль изреченная есть ложь», а потому я действую иначе, формулируя вопросы, которые ставят человека перед драматическим выбором самоопределения. Совершая этот выбор, он демонстрирует свое реальное «хотение»/намерение среди нескольких конфликтующих. Я ратую за то, чтобы для реализации своих целей собственник выбирал адекватные средства не в ущерб компании и ее стейкхолдерам.

Безусловно, я не собираюсь никого «учить жизни» и оставлю за каждым собственником право на самоопределение и свободу деятельности во всех областях жизни. Одна из целей этой книги — рассмотреть лишь те роли собственника, которые он играет в своих бизнесе и семье в контексте владельческой преемственности. Эффективность собственника я измеряю только в отношении его бизнес-ролей, не касаясь иных сфер самореализации, где он может использовать другие критерии. Ориентация собственника на какие-то нормативные правила, присущие ролям, позволит ему не отождествляться навсегда ни с компанией, ни с определенной ролью или статусом, а оставаться человеком, имеющим возможность принимать на себя те или иные роли и статусы.

Я не хотел бы своим инструментарием нарушать суверенитет собственника, но считаю необходимым предостеречь его от желания

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

решать свои личные проблемы или самоутверждаться за счет ресурсов компании, поскольку ему принадлежит не всё ее имущество, а только часть *прибыли*, подлежащая распределению. Собственнику необходимо учитывать интересы компании, которая тоже является «личностью», пусть и фиктивной, и имеет собственных стейкхолдеров, отличных от стейкхолдеров собственника. При этом ее интересы[1] могут противоречить интересам собственника, и наоборот.

ЧЕГО НЕТ В ЭТОЙ КНИГЕ

Особо подчеркну, что тематика книги ограничена вопросами «масштабности и эффективности» собственника в его владельческой роли и не касается других ролей, которые он играет или может играть как любой разносторонний и духовно богатый человек. Собственники, как и все люди, — личности многогранные, и их интересы не ограничиваются бизнесом.

Так, я сознательно не затрагивал тему психологических особенностей создания топ-менеджерской команды и способов выстраивания диалога между разными уровнями управления компанией. Несмотря на всю свою важность, эти вопросы выходят за тематические рамки данной книги.

Кроме того, я не задавался вопросом о «правилах игры» и «правилах играния» (стратегиях поведения) на рынке, об экономической политике и об отношениях «бизнеса и власти», как их обычно понимают (отношения чиновников и бизнесменов). Дело в том, что внешние по отношению к собственнику «правила игры» также являются внешними и по отношению к другим собственникам. И в этом смысле, обращаясь к своей целевой аудитории — собственнику, преемнику и топ-менеджменту, — я обращаюсь к людям, от которых непосредственно зависят правила в их бизнесе, а не «внешние» правила. Отношения «бизнеса и власти» я трактую не как отношения

[1] Есть ли «на самом деле» интересы у юридической фикции — компании, — давний и спорный вопрос. Я сам в течение жизни поменял точку зрения, хотя и продолжаю сомневаться. Сейчас склонен признать, что практически следует исходить из той гипотезы, что у компании есть свои интересы, которые отражают решения ее органов управления. Этого предположения я и буду придерживаться в книге и попытаюсь обосновать почему.

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

бизнесменов и чиновников, а как отношение собственника к власти, устанавливаемой им в собственной компании. С нее начинается изменение «правил игры» на рынке, а не наоборот. Когда хотя бы у 10% собственников власть в компании будет держаться на принципах, которым они сами следуют, мы удивимся изменениям, происходящим в «правилах игры» во внешнем по отношению к ним мире. Я не верю, что «внешние» правила каким-то образом «стимулируют» бизнесменов вводить в компании принцип подчинения собственным правилам. Скажу жестче: если этот принцип внедряется собственником не на основе собственного осознания и самоопределения, а на основе «внешних стимулов» или «благоприятной конъюнктуры», то грош цена таким изменениям. Значит, при изменении «внешних правил» собственник позволит себе отойти от этого принципа, поскольку он стал «невыгоден». И наоборот: чем хуже «внешние правила», тем удачнее момент для собственного действия.

Существующие в обществе «правила игры» и экономическая политика — следствие, а не причина происходящего в компаниях. Когда собственник начинал бизнес, он находился в рамках данного окружения и не спрашивал президента, Государственную думу и прочих «внешних начальников» о том, создавать ли ему бизнес. Значит, «крайним» является он сам. Он — «базис», остальное — «надстройка». Конечно, это абстракция, идеал. Но моя книга как раз и обращается к ценностям, то есть к идеалам собственника, а не только к его выгодам и меркантильным интересам. «Создавать то, чего нет» — добровольная миссия предпринимателя, который как раз и доказывает, что это «то, чего нет» может существовать реально, а не только в качестве имитации. Но первичны всё же его идеи и внутренние ценности, а не «пример для подражания», существующий в окружающей реальности. У государства и общества много проблем, и я не знаю, что с ними делать, кроме как «начинать с самого себя». Для моих клиентов этот тяжелый «внешний ледниковый период» — не их управленческая задача. Напротив, они адаптируются к условиям и делают свое дело в предлагаемых обстоятельствах.

Коллега, прочитавший рукопись книги, отметил, что в ней не хватает главы о менеджменте не как о группе руководителей в системе корпоративного управления, а как о деятельности по управлению компанией. Я не стал добавлять такую главу, поскольку, с одной стороны, книг на данную тему достаточно много и вряд ли мне удастся

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

сказать что-то новое. Кроме того, регулярный менеджмент — не моя специализация. С другой стороны, я считаю, что создание топ-менеджерской команды и выстраивание фундамента для регулярного менеджмента — зона ответственности governance. Сюда относятся, к примеру, вопросы формирования правления как коллегиального исполнительного органа и его мотивация. В частности, один из путей внедрения корпоративного управления, который мы с коллегами обычно рекомендуем как наиболее адекватный, предполагает первым делом не формирование совета директоров, а создание правления или аналогичного коллегиального топ-менеджерского «квазиоргана»[1]. «Квазиорган» означает, что в компании создается соответствующий формат коллегиальной работы, но статус решений такого «квазиоргана» совещательный, и потому этот орган не указывается в Уставе, а его члены не несут соответствующей юридической ответственности. Такой «квазиорган» позволяет без особых управленческих рисков «отрепетировать» работу соответствующего коллегиального органа и затем безболезненно ввести его в работу.

КАРТА ЗНАНИЙ ВЛАДЕЛЬЦА

Литература по менеджменту, при всей ее важности и значимости, мало помогает собственникам: чем толковее книга, тем лучше она учит их быть менеджерами, а не *собственниками*. Данная работа, скорее, относится к литературе по «владельчеству». С учетом этого формировались и структура книги, и представление о том, как должна выглядеть «карта» минимально необходимых знаний, которые следует освоить владельцу бизнеса, чтобы надлежащим образом выполнять свою владельческую роль, не погружаясь целиком в менеджерскую.

Центральная фигура рисунка — собственник (владелец). Вокруг него располагаются его ключевые «стейкхолдеры». Для взаимодействия и выстраивания отношений с ними следует иметь представление о тех областях знаний, которые окружают соответствующих «стейкхолдеров».

[1] Термином «квазиорган» я обязан своему коллеге и партнеру Павлу Шило.

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

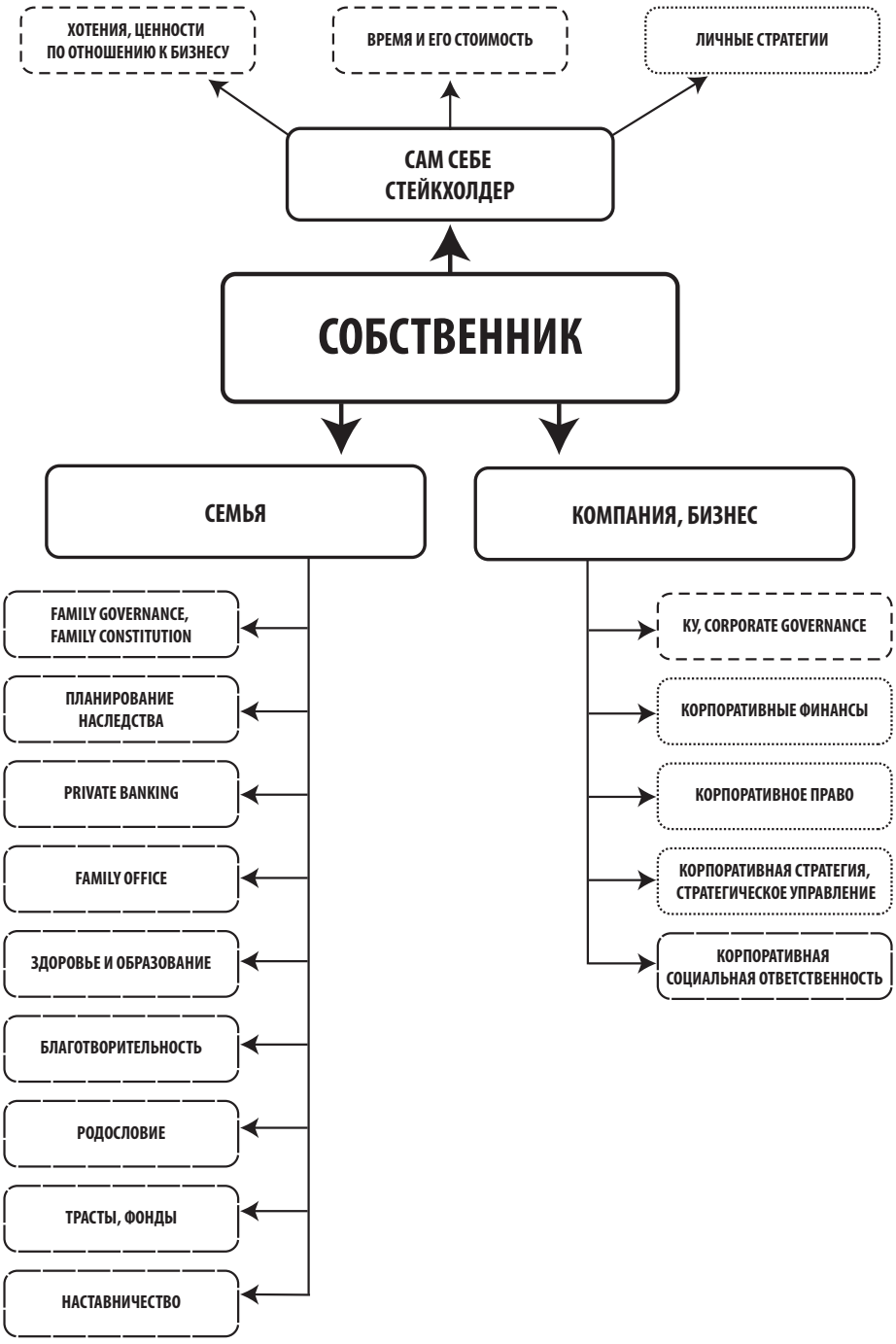


Рисунок 0.1. Карта знаний владельца

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

При ближайшем рассмотрении тема отношений владельца и семьи, в том числе выстраивание полноценной системы family governance, оказалась столь разнообразной и глубокой, что, видимо, потребует отдельной книги, а не всего лишь одной главы, как у меня. Во «Времени собственности» мы рассматриваем эту тему преимущественно со стороны, актуальной для бизнеса и связанной с corporate governance, лишь поверхностно касаясь смежных и очень важных областей знаний, необходимых для обеспечения владельческой преемственности с точки зрения семьи.

На «карте» три типа областей знаний обведены разным пунктиром.

1. Коротким пунктиром обведены области, раскрытые относительно полно, поскольку они имеют непосредственное отношение к владельческой роли в бизнесе и к корпоративному управлению.

2. Точками — те, без опоры и ссылки на которые было бы невозможно раскрыть первую группу областей знаний, но которые не планировалось отдельно обсуждать в книге. Например, корпоративное право или корпоративные финансы.

3. Длинным пунктиром обведены области, логически и идеологически связанные с темой книги, которые, безусловно, дополняют и развивают понятие владельческой преемственности, но я их просто не осилил в рамках этой книги, поскольку не считаю, что у меня достаточно соответствующего практического опыта. К данной группе я отношу весь блок владельческой преемственности «со стороны семьи», включая family governance, деятельность семейных офисов, наследственное планирование, работу с родословием, благотворительность и тому подобное. Мне это интересно, но здесь я уже вряд ли когда-нибудь стану экспертом. Однако владельцам надо обязательно учиться и этому.

Итак, мы видим, что третья область гораздо объемнее, чем две остальные вместе взятые. Это значит, что нам с вами предстоит еще учиться и учиться…

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

ЖАНР И СТИЛЬ

Книга написана как бы «от первого лица», а потому в ней встречается много личных местоимений. Прошу читателей, которые этого не любят, отнестись со снисхождением и пониманием. Постарайтесь воспринимать данный текст как мое личное послание каждому из вас.

Я стараюсь использовать простой язык, но иногда жертвую легкостью изложения ради точности формулировок. Там, где можно обойтись без строгих управленческих или юридических определений, я охотно от них отказываюсь. Но в некоторых частях текста приходится быть предельно точным, даже использовать формулы, цифры, графики и таблицы. Надеюсь, это не помешает читателям получить удовольствие от чтения и извлечь для себя максимальную пользу.

Мои стилевые вольности отчасти продиктованы жанром. В этой книге я делюсь выводами, сделанными на основе многолетней (с 1991 года) консультационной практики, в том числе в области corporate governance (с 1994 года), и озвучиваю собственные размышления по многим вопросам, на которые еще нет окончательных ответов. Иногда даже рискую использовать жаргон и «пацанский» стиль речи. Заранее прошу прощения у тех, кого это заденет.

О списке литературы и цитировании. Я написал много статей и даже диссертацию на степень DBA по теме корпоративного управления в российских непубличных компаниях[1], но принципиально не хотел придавать тексту книги наукообразный вид. Поэтому прошу прощения у академически ориентированных коллег за не очень длинный список литературы и самоцитирование. Здесь я излагаю свое личное ви́дение типичных проблем собственников, преемников и менеджеров российского бизнеса в контексте преемственности, а также предлагаю подходы к их решению и практические инструменты.

---

[1] Диссертация на степень DBA (doctor of business administration). См.: *Королев В. А.* Принципы моделирования системы корпоративного управления российскими непубличными частными компаниями в условиях переходной экономики [Текст]: дис. … доктора бизнес-администрирования. — British Business Academy, Москва, 2013. — 128 с. URL: https://www.singapore-academy.org/library/sacm-cg-korolev.pdf или https://academy-british.co.uk/library/bbauk-cg-korolev.pdf (дата обращения: 04.05.2021).

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО КНИГЕ

- **Полужирным** выделены понятия, объясняющиеся в глоссарии книги.
- *Курсивом* помечены ключевые слова, которые не обязательно поясняются в глоссарии, но на которые читателю следует обратить внимание в рамках того фрагмента текста, где они встречаются.
- В тексте есть «врезки» с толкованием используемых терминов. Эту лексику можно найти в глоссарии в конце книги.
- Все понятия трактуются исключительно в контексте данной книги. В литературе по бизнесу могут встречаться иные толкования.
- Упоминая «собственника» или «владельца», будем подразумевать исключительно собственника (владельца) *бизнеса*, а не другого имущества, если не оговорено иное.
- То, что говорится о собственнике, применимо, как правило, и к совладельцам (партнерам) как к группе, если отдельно не оговорено иное.
- Инструменты экономической оценки «масштабности и эффективности» владельца относятся не ко всей его жизни, а только к определенной роли в бизнесе.
- Понятия «бизнес» и «компания» следует различать, но в целях решения поставленных перед книгой задач мы исходим из того, что собственник использует компанию как инструмент владения и управления бизнесом. Следовательно, говоря о «собственнике компании», мы имеем в виду собственника бизнеса.
- Книга подробно описывает специфику непубличных частных компаний, но многие выводы окажутся справедливыми и для публичных компаний с концентрированным владением, под которым мы понимаем наличие собственника или небольшого числа совладельцев, согласованно контролирующих компанию, поскольку принципы управления такими компаниями схожи.
- Понятия «публичная» и «непубличная» применительно к компаниям используются в соответствии с российским законодательством, если не оговорено иное. Под «публичным» понимается акционерное общество, чьи акции и ценные бумаги,

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

конвертируемые в акции, торгуются в соответствии с законами о рынке ценных бумаг. Общество с ограниченной ответственностью, даже если его облигации торгуются на бирже, не считается публичным[1].

- Я специально выбирал вопросы и закономерности, характерные для любого владельца и менеджера, независимо от вида бизнеса. Конечно, есть компании со своей спецификой, например технологические стартапы, в которых совладельцы и разработчики являются партнерами, или консалтинговые компании, где партнеры-совладельцы и менеджеры входят в одну группу. Однако в данной книге мы будем говорить о собственниках, имеющих возможность выбора: выполнять ли им роль менеджера самим или кого-то нанять.

[1] ГК РФ, ст. 66.3. Публичные и непубличные общества.

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

ЧАСТЬ I

СОБСТВЕННИК: ЕГО СТАТУСЫ И РОЛИ

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

В первой части, состоящей из двух глав, мы обсудим, что значит быть собственником и как это делать эффективно. Поразмышляем о том, что является «царским делом» собственника, которое нельзя делегировать, а надо сделать самому, о его «персональном» времени как инвестиционном ресурсе. Оценим, сколько оно стоит, от чего зависит его стоимость и каким образом ее повышать.

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

ГЛАВА 1

БЫТЬ СОБСТВЕННИКОМ

Собственников в компании не может быть двое.
По определению.

Каха Бендукидзе

В этой главе мы обсудим следующие вопросы.

- Кто такой собственник? Кто не является собственником?
- Чем собственник отличается от совладельца и акционера?
- Сколько ролей в бизнесе может играть собственник? Как совмещение ролей влияет на его эффективность? Какую роль он не может делегировать?
- Кто такие стейкхолдеры и «как это будет по-русски»?
- Почему в фокусе нашего внимания находится не компания, а собственник? Как это меняет стейкхолдерскую схему и почему это важно знать?
- Как собственнику реализовать свой владельческий потенциал? Какую карьеру он может сделать?
- Какие вопросы собственник должен задать себе, чтобы самоопределиться и решить, чего ему хотеть от бизнеса?
- Почему собственник — источник не только ключевых возможностей, но и ключевых рисков для своего бизнеса и что из этого следует?
- Какие виды власти собственник может установить в своей компании и как это влияет на ее контроль и «топопривлекательность»?

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

УРОК ОТ КАХИ БЕНДУКИДЗЕ

Осенью 1999 года произошел случай, который сильно повлиял на мои профессиональные взгляды. На ежегодной конференции по управлению, организованной известной санкт-петербургской консультационной компанией «Альт»[1], выступал Каха Бендукидзе. Несколько его слов перевернули мое представление об управлении бизнесом и вызвали целый ряд вопросов, над которыми я впоследствии работал в качестве консультанта и независимого корпоративного директора российских частных компаний.

В мою память особенно врезались два тезиса:

1. **Компания** не завод, компания — держатель капитала. Ее цель — рост капитала, а не сохранение заводов. Компания может и должна покупать и продавать заводы для увеличения своего капитала.
2. **Собственник** (компании) — единственный **владелец** контрольного пакета, позволяющего назначать генерального директора, поэтому в компании не может быть двух собственников. Если контрольного пакета нет ни у кого, то мы имеем дело с **партнерами** или **акционерами**, которых не следует называть собственниками.

Эти тезисы приводят к некоторым следствиям (выводам).

СЛЕДСТВИЕ 1. О МЕХАНИЗМЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НА ВЕРХНЕМ УРОВНЕ УПРАВЛЕНИЯ

В своей консультационной практике я использую простейшую классификацию компаний, которая позволяет понять основные проблемы организации, задав клиенту всего два вопроса:

---

[1] *Королев В. А.* Над чем будут думать российские бизнесмены и бизнес-консультанты в ближайшие 10 лет? Тезисы выступления на конференции «Управление в России: отказ от иллюзий» (Санкт-Петербург, 23–24 ноября 2000 г.). Предоставлены ИКФ «АЛЬТ» // Consulting.ru (http://consulting.ru/). URL: http://consulting.ru/econs_wp_5675 (дата обращения: 08.04.2021).

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

1. Кто владеет контрольным пакетом акций компании (по-научному — «какова структура владения»)?
2. Как совладельцы (акционеры) участвуют в управлении?

В зависимости от структуры владения получаем четыре типа компаний, которые просто обозначим русскими буквами.

1. **Тип А.** Компании, которыми на 100% владеет один человек.
2. **Тип Б.** Контрольный пакет акций держит один человек, но он не владеет компанией на 100%.
3. **Тип В**, или **партнерские компании**. В них контрольным пакетом совместно владеют несколько крупных акционеров.
4. **Тип Г.** Компании с «распыленным» владением, то есть такие, где даже крупнейший пакет является миноритарным (не более 5%).

Чтобы лучше понять механизм принятия решений на верхнем уровне управления, нужно разделить компании как минимум на два типа: «с собственником» (А и Б) и «без собственника» (В и Г). Если у компании есть собственник, то он является высшим органом управления (собранием акционеров в АО или собранием участников в ООО[1]) и единолично принимает все решения. Для этого ему достаточно «созвониться со своей головой» и понять, чего он хочет. А вот в партнерской компании нескольким **совладельцам** необходимо общаться друг с другом, чтобы договориться.

Когда интересы партнеров расходятся, достижение договоренности отнимает много времени (а бывает, и денег) и может навредить бизнесу. В России искусство договариваться оставляет желать лучшего, а потому нередки корпоративные войны за контроль. С этой точки зрения компания, у которой всего один собственник, находится в выигрышной позиции: ее владелец способен быстро принимать ключевые решения, а ситуация, когда несколько партнеров тянут бизнес в разные стороны, просто невозможна.

Всё это наводит на мысль о том, что собственник не только ни с кем не делит высшую власть, но и несет полную ответственность за принятые решения, какими бы они ни были. Когда вся власть сконцентрирована в одних руках — ответственность также полностью ложится

[1] АО — акционерное общество, ООО — общество с ограниченной ответственностью.

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

на одни плечи. Если такой собственник решит выйти из оперативного управления компанией (отказаться от статуса и роли менеджера), то ему придется передать руководство не одному из своих партнеров по бизнесу, с которыми он делит владельческую роль и которые, как и он, мыслят категориями собственности и бизнеса, а нанятому топ-менеджеру, мыслящему категориями должности и карьеры.

Aa ГЛОССАРИЙ

Собственник. В контексте бизнеса и организаций — единственный человек во Вселенной, владеющий правом принимать основополагающие решения в организации (компании), то есть владелец фактического контрольного пакета.

В частности, только он вправе принять единоличное решение, быть ли ему генеральным директором своей компании или нанять на эту должность другого человека. Он также владеет возможностью не принимать решение. Например, может сорвать кворум собрания акционеров/участников как высшего органа управления.

Обычно собственник — владелец более 50% голосов собрания акционеров/участников.

Данное понятие имеет смысл, только если его употреблять в единственном числе для конкретного бизнеса (компании) и только в настоящий момент.

На юридическом языке собственник является «лицом, имеющим фактическую возможность определять действия юридического лица» (п. 3 ст. 53.1 ГК РФ). Этот статус влечет за собой определенную юридическую ответственность, несмотря на принцип «ограниченной ответственности».

Совладелец. Участник корпоративной организации (в бизнесе обычно — хозяйственного общества, то есть акционерного общества (АО) или общества с ограниченной ответственностью (ООО)), имеющий право голоса в высшем органе управления организацией. Возможные формы совладения в зависимости от формата участия в бизнесе: партнер и акционер.

Партнер = совладелец (часто член группы **предпринимателей**). Его участие именно в качестве лица, а не только источника капитала, существенно важно для бизнеса.

Акционер = совладелец важен для бизнеса не как конкретное лицо, а как поставщик капитала. Он не обязан быть партнером-предпринимателем

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

и обычно ведет себя как **капиталист**[1]. В законодательстве некоторых стран акционерные общества называются «анонимными», что подчеркивает несущественность личных характеристик владельца и его управленческих или предпринимательских компетенций.

СЛЕДСТВИЕ 2. ОБ АКЦИОНЕРАХ, ВАУЧЕРАХ И «НЕСЧАСТНЫХ МИНОРИТАРИЯХ»

Теперь уже понятно, что призывы начала девяностых: «Вложи свой ваучер в Газпром — стань собственником Газпрома», мягко говоря, дают не совсем верный посыл публике. А еще многие осознали, что даже одна акция иногда имеет значение. Пакет «50% плюс одна акция» делает тебя собственником, а «50% минус одна акция» в лучшем случае — «младшим партнером», а в худшем — «несчастным миноритарием».

СЛЕДСТВИЕ 3. О КОМПАНИЯХ С РАСПЫЛЕННЫМ ВЛАДЕНИЕМ И ЦЕЛЯХ ИХ АКЦИОНЕРОВ И СТЕЙКХОЛДЕРОВ

У *публичной* акционерной компании с *распыленным* владением по определению нет собственника. *Публичность* означает, что акции компании торгуются на бирже. *Распыленность* владения значит, что у компании множество акционеров, причем даже самый крупный акционер сознательно владеет миноритарным пакетом, позволяющим в случае надобности достаточно быстро продать его на бирже без риска «обвалить» стоимость акций этой компании.

Акционеры компаний с распыленным владением заинтересованы не столько в своем участии в стратегическом управлении компанией, сколько в стратегическом контроле над ней, а также в ликвидности

[1] Вместо слова «капиталист» принято использовать слово «**инвестор**». Однако я предлагаю различать эти роли по аналогии с тем, как в семьях различают роли невесты и жены. Инвестор — потенциальный капиталист, то есть тот, кто еще находится «в деньгах» и ищет объект инвестирования. Капиталист — реализовавшийся инвестор, то есть лицо, владеющее активом, а не деньгами.

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

и стоимости своих пакетов акций, входящих в их *инвестиционные портфели*. Крупные **институциональные инвесторы** управляют *портфелями* ценных бумаг, выпущенных разными компаниями, но не вмешиваются в управление самими компаниями. Портфель позволяет им диверсифицировать риски, связанные с ценными бумагами.

Очевидно, что перед компанией с распыленным владением проблема владельческой преемственности, то есть сохранения управляемости при смене собственника, не стоит в принципе. Состав акционеров может меняться каждый день, но это не сильно сказывается на управлении компанией, поскольку им занимаются наемные менеджеры под бдительным надзором такого же наемного совета директоров (СД), большинство в котором составляют независимые директора. Акционеры такой компании из числа институциональных инвесторов, как правило, не стремятся в СД, поскольку в этом случае они становятся инсайдерами, что частично ограничивает их право в любой момент продать акции.

Ключевые управленческие возможности и преимущества компании с распыленным владением зависят не столько от состава акционеров, сколько от состава совета директоров и топ-менеджерской команды. При управлении компанией члены СД и топ-менеджеры ориентируются не только на интересы акционеров, но и учитывают требования иных заинтересованных в ней и/или влияющих на нее лиц, которых принято называть **стейкхолдерами** (от *англ.* stakeholder — заинтересованное лицо)[1]. Такого поведения от них ожидают в соответствии с так называемой лучшей практикой **корпоративного управления (КУ)**, описанной во множестве международных и национальных документов — например, в кодексах корпоративного управления. В России тоже есть подобный кодекс.

К стейкхолдерам компании, в частности, относятся клиенты, поставщики, сотрудники, кредиторы, местные сообщества, органы власти, конкуренты и, конечно, владельцы (в данном случае — акционеры). Естественно, у разных стейкхолдерских групп разная степень влияния и заинтересованности в результатах работы компании.

[1] В отличие от термина shareholder (владелец доли в капитале компании, акционер) слово stakeholder перешло в русский язык без перевода.

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

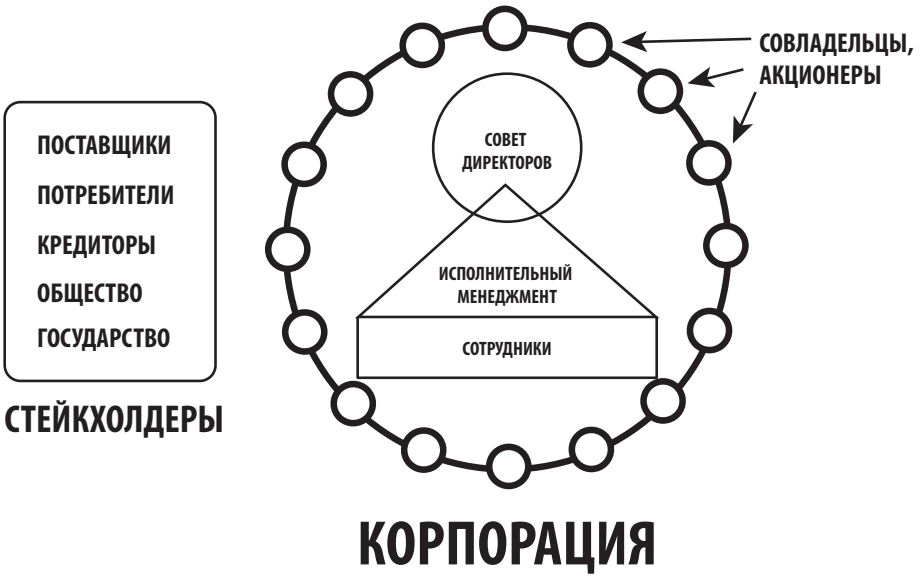


Рисунок 1.1. Компания с распыленным владением (тип Г) и ее стейкхолдеры

На рисунке 1 схематично изображена компания с распыленным владением, окруженная своими акционерами (на границе по кругу) и прочими стейкхолдерами (вне границы). В фокусе нашего внимания, в центре схемы, находится компания с ее органами управления (советом директоров и менеджментом), а не акционеры и не стейкхолдеры.

Осознав различие между собственником компании с концентрированным владением и акционерами компании с распыленным владением, легко понять, почему в традиционном «стейкхолдерском» подходе компания помещается в центр схемы (фактически в центр бизнеса). Кто или что еще там может быть, если бизнесом занимается «не завод, а компания», для которой завод — лишь средство повышения стоимости капитала и у которой нет собственника? Закономерно, что при таком подходе компания находится в центре бизнеса, а ее судьба обычно волнует акционеров настолько, насколько их волнует судьба принадлежащего им миноритарного пакета акций этой компании. Наличие же собственника кардинально меняет ситуацию.

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

СЛЕДСТВИЕ 4. О БИЗНЕСМЕНЕ (СОБСТВЕННИКЕ) КАК «СУБЪЕКТЕ ХОТЕНИЯ»

Когда собственник (основатель) начинает бизнес, учреждает компанию, он делает это лишь на основании своего «хотения». Он не спрашивает «щучьего веления», веления мэра, губернатора, министра, председателя правительства, ни даже самого президента! Собственник становится собственником в результате самоопределения: захотел и стал. Более того, с момента создания компании он является в ней единственным «субъектом хотения» верхнего уровня, что позволяет ему и бизнес развивать «по своему хотению».

Контрольный пакет дает собственнику возможность сказать «я хочу», а после этого единолично принять решение[1]. Он не обязан ни с кем обсуждать свои планы, хотя вправе делать это, опять-таки, «по своему хотению». Конечно, если помимо собственника в капитале компании участвуют миноритарные партнеры или акционеры, закон требует проведения общих собраний участников (акционеров), на которых они принимают решения как высший орган управления. Однако очевидно, что такие собрания по большинству вопросов носят ритуальный характер, если последнее слово всё равно остается за собственником.

Значит ли это, что собственник может хотеть чего угодно? Нет, конечно. Но об этом мы поговорим в разделе «Собственник как субъект хотения». Сейчас нам достаточно понимать, что акционер, не обладающий контрольным пакетом акций, и близко не имеет столько власти над бизнесом, сколько собственник. Всё, на что способен акционер, которому надоел бизнес, — продать акции. А вот собственник может сделать что угодно, в том числе ликвидировать компанию.

СЛЕДСТВИЕ 5. СОБСТВЕННИК КАК ФИЗИЧЕСКОЕ ЛИЦО

Из человеческой природы собственника следует, что он:

1. **Живой, но не вечно.** Поэтому ему неизбежно придется решать вопрос о **владельческой преемственности** бизнеса.

[1] Строго говоря, для разных решений требуется разная величина контрольного пакета. Но для данного рассуждения эти детали пока не важны.

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

2. Обладает **собственным временем** — дополнительным неденежным ресурсом, который можно **инвестировать** в бизнес; а значит, ему неизбежно придется решать вопрос о своем участии в управлении и **управленческой преемственности** (отделении владения бизнесом от управления им).
3. **Плодовит.** Имеет **семью** и детей, а потому неизбежно решение вопроса: оставлять ли в наследство детям бизнес или иные активы?
4. **Не может быть «автоматизирован»** или «оцифрован» в принципе, в отличие от многих других профессий наемных работников.

РОЛИ И СТАТУСЫ СОБСТВЕННИКА

Вначале разберем, в чем сходство и различие понятий «статус» и «роль» и почему нам не обойтись без их различения. Для целей книги нам достаточно той информации, которую можно найти в интернете[1].

К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Статус определяет состояние, *положение*, а роль характеризует *поведение, деятельность*, соответствующую статусу.

Под статусом собственника мы будем понимать совокупность *прав*, *обязанностей* и соответствующей им *ответственности*.

Под ролью собственника будем понимать совокупность норм поведения при определенной деятельности. Свойство этих норм в том, что они требуют от человека предельного или особого внимания в процессе их реализации. Будем считать, что человек в данный момент времени может выполнять только одну роль.

В некоторых случаях для поддержания статуса человеку требуется вести себя в соответствии с ролью, связанной с данным статусом (уже упоминавшийся принцип «назвался груздем — полезай в кузов»).

[1] См.: Разница между статусом и ролью // The Difference.ru. URL: https://thedifference.ru/chem-otlichaetsya-status-ot-roli/ (дата обращения: 08.04.2021); см.: Разница между социальной ролью и социальным статусом // The Difference.ru. URL: https://thedifference.ru/chem-otlichaetsya-socialnaya-rol-ot-socialnogo-statusa/ (дата обращения: 08.04.2021).

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

Срок обладания статусом измеряется *календарным временем* и не требует от человека затрат его *персонального времени*, а выполнение роли — требует.

Из определения терминов следует, что несколькими статусами можно обладать одновременно (параллельно), но роли исполняются только последовательно. Статусы можно *совмещать*, а между ролями следует *переключаться*[1]. Статус статичен, роль динамична.

Соответствующие друг другу статус и роль могут называться одинаково. В этом случае возникает риск их перепутать и пытаться поступать со статусами так же, как с ролями, и наоборот. Отсюда и возникает типичная ошибка — попытка собственника, совмещающего несколько статусов, также одновременно играть несколько ролей.

Из сказанного выше ясно, что нам не удастся разобраться с «временем собственности», если мы не будем различать и использовать понятия «статус» и «роль».

Следует отличать юридический статус собственника от управленческих ролей, которые он может исполнять (топ-менеджер, капиталист, предприниматель). О необходимости различать эти три роли известно из классических работ, посвященных проблематике предпринимательства. В частности, Фрэнк Найт в книге «Риск, неопределенность и прибыль»[2] и Израэл Кирцнер в «Конкуренции и предпринимательстве»[3] говорили об этом, и я с ними полностью согласен[4].

Собственник может обладать несколькими статусами одновременно: например, акционера, топ-менеджера и предпринимателя, в отличие от ролей, которые соответствуют этим статусам, но не могут исполняться параллельно (синхронно).

Суммарное время, которое собственник тратит на соответствующие три роли, не может превышать общего фонда его рабочего (активного) времени.

---

[1] В книге иногда встречается выражение «совмещение ролей». Это ситуация, при которой собственник не переключается между ролями, а «ходит в нескольких костюмах одновременно».

[2] *Найт Ф. Х.* Риск, неопределенность и прибыль. — М.: Дело, 2003.

[3] *Кирцнер И. М.* Конкуренция и предпринимательство. — М.: Социум, 2010.

[4] По своему невежеству об указанных книгах я узнал уже в процессе работы над своей. Если бы я прочитал их сразу, как только они вышли на русском языке, то моя книга была бы написана раньше: меньше времени затратил бы на осмысление роли предпринимателя в этой триаде.

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

Статус определяет и юридическую ответственность собственника (владельца). Поскольку собственник по определению является владельцем контрольного пакета, то, согласно законодательству РФ, он считается «лицом, контролирующим должника» (закон о банкротстве) или лицом, «имеющим фактическую возможность определять действия юридического лица» (по ГК РФ). Подобный статус обязывает собственника добросовестно и разумно действовать в интересах компании, которой он владеет, и, как следствие, нести ответственность за нарушение этой обязанности. Аналогичные требования предъявляются и к наемному топ-менеджеру компании.

Однако если собственник не выполняет ни роли предпринимателя, ни роли топ-менеджера, а является просто акционером, не вмешивающимся в управление, осуществляемое советом директоров и менеджментом, то риск того, что его привлекут к ответственности, снижается.

Статус собственника позволяет ему самому выбирать роль/роли в компании и в любое время менять свое решение. Чаще всего владельческую карьеру он начинает как **предприниматель** и только в случае успеха получает возможность выбора: оставаться ли ему предпринимателем и дальше, либо реализовать себя в роли инвестора, став капиталистом. В разных бизнесах один и тот же человек может исполнять разные роли. Тем важнее понимание различий между ними.

Другой великий экономист, Йозеф Шумпетер, называл предпринимателем автора бизнес-идеи — как правило, инновационной, — ради реализации которой тот готов рисковать своими деньгами и временем, занимаясь бизнесом [1].

Однако недостаток данного определения в том, что оно слишком узкое. Шумпетер отказывает в праве называться предпринимателем тем людям, которые занимаются бизнесом на свой риск, но при этом не являются инноваторами. В частности, наследники бизнеса, продолжающие дело основателя, могут и не быть инноваторами. Поэтому мне ближе позиция Израэла Кирцнера, определявшего работу предпринимателя как постоянную «бдительность» к рыночным возможностям. Для целей этой книги я расширил понятие «предприниматель», включив в него всех собственников бизнеса, которые

[1] *Шумпетер Й. А.* Теория экономического развития. — М.: Прогресс, 1982. Йозеф Шумпетер определял предпринимателя как человека, имеющего инновационную бизнес-идею.

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

занимаются предпринимательской деятельностью и лично ведут дела, инвестируя в них свое время, а не просто продавая его.

Если для занятия бизнесом предприниматель основывает компанию, то он становится ее учредителем (основателем). Если учредитель один или ему принадлежит контрольный пакет акций, значит, он собственник и может выбирать роли в бизнесе. В этой книге роль предпринимателя мы будем рассматривать в связке с ролью менеджера, когда собственник взаимодействует с сотрудниками компании и другими людьми.

Обычно в период становления компании с нуля выбор у собственника невелик. Он назначает себя генеральным директором (менеджером), ведь даже если бы он хотел назначить на эту должность другого человека, то не смог бы, поскольку ни денег, ни других привлекательных предложений для профессиональных менеджеров у него еще нет. Собственников, которые занимают в компании должность менеджера, в России очень много.

Если предприниматель вкладывает в бизнес деньги, время и другие собственные ресурсы, то он играет роль не только менеджера, но и стратегического инвестора. В отличие от классического портфельного инвестора, который вкладывает в бизнес только деньги и может выполнять в компании лишь функцию стратегического (не оперативного) **контроля**, стратегический инвестор непосредственно занимается стратегическим, а не оперативным (текущим) **управлением**. Если таким инвестором является сам собственник, то с управленческой точки зрения на первых порах он просто обязан лично заниматься стратегическим управлением.

Большинство предпринимателей-учредителей не только принимают на себя статус и играют в своих организациях роль топ-менеджера, но и делают это на протяжении всего жизненного цикла компании. Меньшинству удается передать оперативное управление профессиональным топ-менеджерам, оставив за собой функции стратегического управления бизнесом. И лишь немногие позволяют себе заниматься исключительно стратегическим контролем.

Собственника, который так или иначе участвует в стратегическом управлении компанией, в этой книге мы будем называть «предпринимателем», а собственника, который отошел от всех видов управления, как стратегического, так и текущего, и начал управлять своим капиталом непосредственно, будем называть «капиталистом».

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

Ключевое различие между предпринимателем и капиталистом состоит в том, что первый инвестирует (не продает, в отличие от менеджера, а именно инвестирует) свое время в управление бизнесом, то есть предприниматель работает *на бизнес*. Второй же инвестирует в бизнес свой капитал, а не время, и далее требует от бизнеса доход на инвестированный капитал, то есть капиталист требует от бизнеса работы *на себя*.

Первый шаг к тому, чтобы заставить бизнес работать на себя, — начать мыслить в терминах ролей, то есть видов деятельности, которые собственник может выполнять в бизнесе, учитывая свой владельческий статус. При этом нужно помнить, что роль предпринимателя всегда нужна бизнесу для сохранения конкурентоспособности. Если собственник-предприниматель решает стать капиталистом, он должен позаботиться о том, чтобы обеспечить бизнесу предпринимательскую преемственность, то есть найти кого-то, кто возьмет на себя роль предпринимателя вместо него.

Из тезиса о том, что предприниматель инвестирует свое время, ожидаемо следует: это время должно подлежать инвестиционной оценке и отвечать на вопрос «сколько?». С данным вопросом мы будем разбираться в следующей главе.

Из указанного тезиса также следует, что понятие «инвестиционная привлекательность» необходимо переосмыслить. Инвестиционная привлекательность какой-либо страны должна оцениваться не только в терминах привлеченного денежного капитала, но и в терминах потенциала персонального времени, которое предприниматели готовы инвестировать в свой бизнес в данной стране. Этот показатель пропорционален количеству молодых предпринимателей, не только начинающих бизнес в своей стране, но и остающихся в ней, и, скорее, обратно пропорционален количеству государственных компаний, затрудняющих конкуренцию со стороны предпринимателей.



К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Следует оговориться, что могут существовать и другие подходы к определению понятия «предприниматель». Например, П. Г. Щедровицкий, рассматривая роль предпринимателя в системе разделения труда в контексте

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

промышленных революций[1], проводит различие между предпринимателями разного типа (торговый, прожектерский и т. п.), выделяя среди них технологического предпринимателя, оправдывающего свое существование инновациями, приводящими к повышению производительности труда за счет новых комбинаций факторов производства. Это понятие более строгое, нежели то, которым я пользуюсь в книге. Оно позволяет выделить часть предпринимателей, непосредственно влияющих на системы разделения труда и делающих вклад в промышленную революцию. Я же сознательно расширяю область своего понятия «предприниматель», включая в него и другие типы, поскольку считаю, что любой предприниматель, находящийся в условиях конкуренции, так или иначе, пусть и не очень революционно, повышает производительность труда и тем самым создает добавленную стоимость своему бизнесу.

Никакой иной статус не дает права одновременно иметь в бизнесе столько ролей, сколько имеет (и в российских реалиях часто пытается одновременно играть) сам собственник. Отсюда закономерно возникают несколько вопросов.

- Насколько это хорошо — совмещать многие статусы и соответствующие им роли?
- Какие статусы/роли стоит совмещать, а какие нет? От чего это зависит?
- Какие из возможных статусов/ролей собственника больше всего соответствуют его интересам и ценностям?
- Какие из возможных статусов/ролей самые важные?
- От каких статусов/ролей собственник может отказаться?
- От каких статусов/ролей собственник не может отказаться?
- Что происходит, если собственник не различает роли, которые исполняет, и выбирает их неосознанно?
- Может ли собственник делегировать кому-то выбор роли, которую считает нужным выполнять лично?

[1] См.: *Щедровицкий П. Г., Ковалевич Д. А.* Возвращение предпринимателя // Химия и жизнь — XXI век. 2017. № 1. С. 2–8 (Веб-версия: shchedrovitskiy.com — сайт философа и методолога Петра Щедровицкого (https://shchedrovitskiy.com/). URL: https://shchedrovitskiy.com/vozvrashhenie-predprinimatelja/); Лекция П. Г. Щедровицкого «Предпринимательство в контексте усложнения системы разделения труда» // shchedrovitskiy.com. URL: https://shchedrovitskiy.com/predprinimatelstvo-i-razdelenie-truda/

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

Роли, которые собственник играет в бизнесе, различаются по сложности и важности. Очевидно, что он способен совмещать, разделять, менять (в том числе чередовать) и, конечно же, «делегировать»[1] некоторые из них. Понятно, что собственник не может быть одинаково успешен и/или эффективен в каждой роли в силу различия как самих ролей, так и способностей конкретного собственника. Также очевидно, что он не может и не должен делегировать кому-то решение о выборе своих ролей.

Понимание статусно-ролевого набора и выбор статусов и ролей — «царское дело» собственника, а не «игра в слова». Неправильный выбор влечет неверные действия. Возникает риск того, что на «собственнической» позиции в бизнесе никого не окажется, в отличие от менеджерских: словно все хотят *управлять*, а *владеть* никто не желает. Собственник же, вместо того чтобы осознать и развивать свой владельческий потенциал, начнет толкаться с топ-менеджерами на вершине управленческой пирамиды.

Несмотря на то, что понятия «статус» и «роль» сопоставимы по важности, в рамках этой книги, особенно при обсуждении вопросов *владельческой эффективности*, мы будем больше фокусироваться на анализе ролей, а не статусов.

Статусы и соответствующие им роли, которые собственник может исполнять в бизнесе

- Предприниматель
- Хозяин (собственник и одновременно менеджер)
- Лидер (собственник-стратег)
- Инвестор (потенциальный капиталист)
- Капиталист (реализовавшийся инвестор)
- Основатель (учредитель, грюндер[2])

[1] Слово «делегировать» взято в кавычки не случайно. «Делегирование» одной из ролей, исполняемых собственником, отличается от делегирования в менеджменте, когда генеральный директор передает часть своих функций подчиненным, сохраняя ответственность за собой. Когда собственник «делегирует» кому-то одну из своих ролей, например роль генерального директора, он также наделяет гендиректора соответствующей ответственностью, поскольку у них отношения не подчиненности, а подотчетности. Подробнее об этом см. главу 5.

[2] За этот удачный термин автор благодарен коллегам А. А. Яковлеву и Ю. А. Данилову. См.: *Яковлев А. А., Данилов Ю. А.* Российская корпорация на 20-летнем горизонте: структура собственности, роль государства и корпоративное финансирование // Российский журнал менеджмента. 2007. 5 (1): 3–34.

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

Предприниматель. Автор или последователь бизнес-идеи (схемы, модели), которая имеет рыночный потенциал для получения предпринимательской прибыли, готовый действовать на свой риск в условиях неопределенности.

Под «предпринимательской прибылью» в рамках книги будем понимать ту часть прибыли, которая остается после выплаты «капиталисту» за предоставленный им капитал. Подробнее об этом — в главе 2.

Предприниматель не обязательно выступает в качестве поставщика капитала и/или руководителя организации. Когда он как основатель создает компанию, то как бы «приглашает» капиталиста инвестировать в нее, а менеджера — управлять сотрудниками. Часто бизнесы, созданные с нуля, на первых порах возглавляют предприниматели-учредители, то есть наблюдается совмещение ролей собственника (совладельца) и генерального директора (топ-менеджера).

Забегая вперед, скажу, что предпринимательскую роль могут выполнять несколько лиц, причем не только партнеры (совладельцы), но и менеджмент. К этой идее мы будем не раз возвращаться по ходу книги.

Хозяин. Собственник, совмещающий в одном лице функции первого руководителя. Часто «грюндер» = первый хозяин.

Лидер. Собственник, который перешел от оперативного управления к стратегическому, но не утратил своего влияния на команду и коллектив. Как будет показано далее, лидер сохраняет за собой роль предпринимателя.

Инвестор. Потенциальный капиталист. У него еще есть деньги для инвестирования, а не трат; следовательно, он ищет, куда их вложить. Именно поэтому компании стараются быть «инвестиционно» привлекательными. В зависимости от стратегии инвестирования различают стратегических и портфельных инвесторов (капиталистов).

Капиталист. С точки зрения компании — это реализовавшийся инвестор, поставщик первоначального или дополнительного капитала (акционер АО). С собственной точки зрения — лицо, инвестирующее капитал в доходные активы (в отрасль, организацию или проект) с целью получения отдачи на инвестированный капитал при допустимой норме риска.

Основатель (учредитель, грюндер). Человек, основавший компанию, бизнес. Российский бизнес, практически полностью основанный

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

в период с 1990-х годов по настоящее время, до сих пор во многом остается «грюндерским», то есть принадлежащим основателям.

Как же собственнику решить, какую роль он обязан играть, какую не обязан, но имеет право, и как стать эффективнее при любом выборе? И вообще, применимо ли к собственнику слово «обязан»?

Легко догадаться, что мы прекратим разговор о собственнике лишь в том случае, если он перестанет играть роль собственника. Отказ от остальных ролей не помешает ему быть собственником, а напротив, даст возможность стать максимально эффективным, поскольку другие роли перестанут отнимать у него время. Это значит, что роль собственника — единственная, которую нельзя делегировать, оставаясь собственником.

Возникает следующий вопрос: что представляет собой не просто статус, а именно деятельность собственника, необходимость которой сохраняется даже тогда, когда остальные роли по какой-либо причине отпадают? В чем заключается главная работа собственника, которую он никому не может передать? Понимание этого дает ответ на вопрос «Что значит быть собственником?», — и каждый собственник интуитивно его знает, в то время как люди, годами работающие с ним рука об руку, могут ни о чем даже не догадываться. Расскажу случай из практики, который привел меня к данному выводу.



ИЗ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ПРАКТИКИ

В разговоре участвуют Собственник бизнеса, Менеджер, Консультант (это был я) и потенциальная Наследница (дочь Собственника). В процессе разговора Собственник на несколько минут отлучается. Пока он отсутствует, менеджер просит Консультанта ответить, каким будет «конкретный» результат их сотрудничества.

Консультант (*отвечая вопросом на вопрос*): Будете ли вы считать «конкретным» такой ответ: «В результате совместной работы собственник лучше поймет, чего ему хотеть от своего бизнеса»?

Менеджер (*глядя на дочь собственника*): Как бы вам ответить… чтобы это было прилично…

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

Собственник возвращается, и Консультант, рассказывая ему о состоявшемся диалоге, в свою очередь просит оценить, насколько «конкретной» является такая постановка задачи.

Собственник: Это наиважнейшая задача!

Немая сцена.

Данный случай очень меня впечатлил. Он показал, насколько сильно могут различаться представления о перспективах развития бизнеса у собственников и менеджеров, несмотря на то что указанные собственник и менеджер хорошо знали друг друга и давно работали вместе. Видимо, менеджеры просто не задумываются о том, откуда собственники берут задачи, которые перед ними ставят. Они принимают их как таковые и начинают думать над решением, но не могут понять *проблем*, не дающих покоя собственникам, да и не пытаются этого делать, поскольку не хотят рисковать своими контрактами. А вот собственникам для начала нужно понять, чего им *хотеть* от бизнеса, а уже потом ставить задачи менеджерам.

«Быть собственником» значит «быть ключевым „субъектом хотения“» в компании и понимать, что эти «хотения» решают судьбу бизнеса.

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

ПОСЛЕСЛОВИЕ МИХАИЛА ИВАНОВА

Как известно, все разбираются в педагогике, политике, медицине и управлении, вот только толковых специалистов очень мало. Данная книга написана тем самым редким профессионалом, который уже более двадцати лет изучает и внедряет корпоративное управление в России. Виталий Альфредович Королев — один из немногих людей в нашей стране, кто обучает собственников коммерческих фирм тому, как быть эффективным владельцем, повышать стоимость своего бизнеса, а также каким образом сделать так, чтобы компания продолжала жить и нормально развиваться после того, как ее хозяин отойдет от дел, выйдет на пенсию. Книга монографична, но при этом выстроена в форме диалога с практиками. Каждый ее новый раздел отвечает на вопросы, возникающие у любого учредителя компании при прочтении предыдущего раздела. В целом же во «Времени собственности» излагается неоднократно испытанная автором программа перехода от единоличного управления компанией к корпоративному. Автор пишет не только о том, *что* необходимо сделать на данном пути, но — и это главное — о том, *как* это сделать практически.

Управленцы очень любят новые технологии и инструменты. При том что автор подчеркивает невозможность создания универсальных, одинаково эффективных технологий перехода к корпоративному управлению, он предлагает множество новых разработок, позволяющих собственникам осмыслить и оценить себя, свою компанию и бизнес, понять, куда и как двигаться, определить стратегию.

Это одна из тех редких больших книг, которую читаешь запоем, очень быстро, но после прочтения хочешь опять к ней вернуться,

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

неторопливо перечитать отдельные разделы, подсунуть их партнерам, а иногда и подчиненным, — и ждешь, что они, как и ты, изменятся, начнут видеть, думать и действовать по-другому.

Настоящая монография адресована не только собственникам коммерческих компаний, но и менеджерам, желающим понять логику принятия решений собственниками, и всем тем людям, кто еще не стал собственником, но уже задумывается над открытием своего бизнеса.

Михаил Иванов,
к. п. н., Academic Fellow of International Council
of Management Consulting Institutes

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

ПОСЛЕСЛОВИЕ ЕВГЕНИЯ ПЛАКСЕНКОВА

Мне повезло стать одним из первых, кто ознакомился с книгой Виталия Королева «Время собственности».

Виталий стал моим другом и единомышленником в середине 2000-х годов. Его активная позиция в сфере корпоративного управления уже помогла огромному количеству предпринимателей, бизнесменов и менеджерских команд. Сегодня благодаря этой книге число выгодоприобретателей его талантов многократно возрастет.

Сама по себе проблема владельческой преемственности — заведомо непростое и многогранное явление. Однако автору удалось отразить всю сложность живого организма собственности, подобрать ключи, которыми можно открывать двери в совсем не простой мир владельцев компаний. Благодаря этой книге читатель сможет понять важные процессы корпоративного управления и преемственности во владении бизнесом.

Виталий замечательно сочетает теоретически выверенный материал и практические уроки. Он как никто другой знает и понимает все тонкости, связанные с корпоративным управлением и вопросами собственности, и если вам нужен совет настоящего эксперта и профессионала в корпоративном управлении и менеджменте, то вы держите в руках правильную книгу.

Отдельно следует отметить масштаб и глубину проработки жизненно важных для предпринимателей вопросов управления и преемственности.

Лейтмотивом книги можно считать вопрос о главной предпринимательской ценности. А ответы на этот ключевой вопрос читатель найдет в предложенных подходах к оценке и организации времени

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

и построению систем управления с использованием коллегиальных органов.

Автор проведет вас по важнейшим маршрутам построения устойчивых систем и структур управления, покажет пути развития различных по типу компаний, раскроет модели преемственности и предложит обоснованные решения для менеджеров, владельцев бизнеса и их последователей.

Эта книга позволит всем перечисленным выше действующим лицам наилучшим образом сыграть свою роль в бизнесе.

Евгений Плаксенков,
PhD, DBA, EMBA,
профессор, предприниматель, независимый директор
в составе советов директоров российских и международных компаний

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

ПОСЛЕСЛОВИЕ МИХАИЛА КУЗНЕЦОВА

С автором книги мы знакомы с 2003 года. Тогда я впервые услышал его выступление в Высшей школе экономики. Меня приятно поразило, что Виталий рассказывал о предмете своих исследований простым, доступным языком, с большой любовью и интересом к главному герою — «чисто конкретному» собственнику, в какой бы роли он ни выступал (предприниматель, менеджер, инвестор).

В дальнейшем мы с Виталием много сотрудничали по целому ряду проектов, связанных с развитием корпоративного управления в больших, средних и малых компаниях, вместе работали в советах директоров. Это внимательное, любопытное и уважительное отношение к клиенту сохранялось у Виталия всегда — и в полной мере нашло свое отражение на страницах книги.

Одна из важнейших и далеко не очевидных стороннему наблюдателю идей Виталия такова: собственник бизнеса является не просто классическим «капиталистом» — источником финансовых средств компании. Очень часто он становится главным идеологом и источником смысла и ценностей компании. Именно собственники бизнеса отвечают за формирование органов управления и потому обладают не только правами, но и несут ответственность за судьбы своих компаний. Вокруг данной идеи и строится игра слов в названии книги: «время собственности» — это еще и «бремя» ответственности.

Оставшись «наедине с самим собой», как пишет Виталий, собственник должен ответить для себя на целый ряд существенных вопросов: не только «куда?», но и «зачем?», «какой ценой?» и «что дальше?». К этим важнейшим вопросам автор прикладывает подробную инструкцию, своеобразный путеводитель по построению

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ

корпоративного управления в компании, и предлагает начинать преобразования с мышления самого собственника.

Бережное и внимательное отношение автора к главному герою книги заметно еще по одной ключевой идее, выраженной в императиве: «не будь рабом на галерах». Время — важнейший ресурс, и время собственника имеет ценность, которую можно и нужно измерять и принимать во внимание при развитии бизнеса. Ценность этого времени определяет то, что и как должен делать собственник, управляя компанией; как он должен делегировать полномочия и выстраивать работу своей команды. По справедливому замечанию автора, длительное совмещение статусов собственника и менеджера съедает основной ресурс собственника, принося в разы меньше дохода, чем деятельность, занимающая мало времени (владение); при этом основной талант (например, предпринимательский) собственник использует весьма неэффективно.

В книге глубоко исследуется важнейшая тема — преемственность управления и владения бизнесом. Стоит отметить, что ее актуальность растет с каждым годом, так как собственники российских компаний явно не молодеют. О том, что стоит оставлять детям, а что — нет, можно узнать на страницах «Времени собственности».

Незадолго до издания книги Виталий фактически стал моим соавтором в формировании учебной программы «Управление семейным капиталом», реализуемой экономическим факультетом МГУ совместно с ВТБ, и поделился своими знаниями с ее слушателями.

Большое количество практических примеров, баек и историй об оценке и вознаграждении, организации работы советов директоров и комитетов будут безусловно полезны читателю и проиллюстрируют основные идеи автора. Поскольку многие из этих историй нам довелось прожить вместе с Виталием, могу подтвердить, что «так всё и было», и это важно, поскольку придает книге ценность не только как отличному методическому пособию по построению корпоративного управления, но и как свидетельству, документальному источнику сведений о бурном российском бизнесе начала двадцать первого века.

Михаил Кузнецов,
к. э. н., директор Центра системных трансформаций
экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова,
директор программы «Профессиональный директор»

КУПИТЬ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ